



Teilportfoliostrategie Wohnen & Gewerbe VV

Buchungskreis 2034

Liegenschaften Stadt Zürich
Bereich Portfoliomanagement und Bestandesentwicklung

Zürich, November 2023

Impressum

Herausgeberin

Liegenschaften Stadt Zürich
Morgartenstrasse 29
8022 Zürich

November 2023

Auflage

Digital als E-Papier

Redaktionelle Bearbeitung

Stephan Jack, Portfoliomanager LSZ
Annick Lalive d'Epinay, Co-Bereichsleiterin LSZ
Claus Reuschenbach, Co-Bereichsleiter LSZ

Fotografie

Titelblatt: Luftaufnahme Lochergut, Caroline Krajcir, 2022

Inhalt

1	Zusammenfassung	4
2	Einleitung	5
2.1	Inhalt und Zielsetzung	5
2.2	Zuständigkeit, Geltungsbereich und Geltungsdauer	5
2.3	Übergeordnete Strategien	6
3	Teilportfolioanalyse «Wohnen & Gewerbe VV»	8
3.1	Teilportfoliozweck	8
3.2	Teilportfoliostruktur	8
3.3	Einflussgrößen und Herausforderungen	10
4	Teilportfoliostrategie	13
4.1	Sechs Handlungsschwerpunkte	13
4.2	Strategische Ziele und Massnahmen	15
5	Kennzahlen und Steuergrößen	20
6	Glossar	23

Zusammenfassung

Aufgrund des historisch gewachsenen, heterogenen Immobilienbestands von Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) bilden Teilportfoliostrategien die jeweils spezifische Ergänzung zur allgemeinen «Strategie LSZ»¹. Die vorliegende Teilportfoliostrategie «Wohnen & Gewerbe im Verwaltungsvermögen» schafft Transparenz über den aktuellen Bestand des kommunalen Wohnungsbaus und formuliert die strategischen Festlegungen für die langfristige Entwicklung. Mit der Strategie werden die wesentlichen Handlungsschwerpunkte, Ziele und Massnahmen zu deren Umsetzung definiert. Daraus sind Kenn- und Steuergrössen für das periodische Reporting abgeleitet.

Der Zweck des Teilportfolios besteht im Erhalt und Ausbau des Bestandes an gemeinnützigem Wohn- und Gewerberaum im städtischen Eigentum im Sinne der wohn- und sozialpolitischen Ziele der Stadt Zürich. Die Vermietung erfolgt nach transparenten und nachvollziehbaren Kriterien.

Das Teilportfolio ist in die Objektgruppen «Wohnsiedlungen», «Einzelwohnliegenschaften VV» und «Gewerbe VV» unterteilt und umfasst insgesamt rund 9'500 Wohnungen sowie rund 1'200 Gewerbeflächen auf Stadtgebiet. Mehrere besondere «Cluster» können differenziert werden, wie bspw. «Altstadt», «Inventarisierte Wohnsiedlungen», «Kleinobjekte» oder «Liegenschaften mit Gewerbeobjekten».

Zur Erfüllung der relativen städtischen Wachstumsziele im Hinblick auf das «Drittelsziel» stellen die allgemein rege Bautätigkeit, das Bevölkerungswachstum und die Flächenkonkurrenz im Sinne der Bodenknappheit grosse Herausforderungen dar. Der hohe Anlage- und Entwicklungsdruck institutioneller Investoren, Spekulation auf Wertänderungsrenditen und allgemeine Renditeoptimierungen führen – neben der anhaltend hohen Nachfrage nach Wohnraum – zur Verschärfung der Wohnungsknappheit und der Verdrängung, insbesondere im tiefen Preissegment. Unterschiedliche Objektgrössen, die hohe Anzahl an Kleinobjekten und der hohe Investitionsbedarf für Wohnsiedlungen aus den 60er bis 80er Jahren im Bestand sind portfoliospezifische Belastungen. Demgegenüber stehen positive Bilanzen, wie die Einhaltung der Kostenmiete, die vergleichsweise hohe Belegungsdichte und der gewollt hohe Anteil an subventionierten Wohnungen zur Sicherstellung moderater Mieten.

Die portfoliospezifischen Handlungsschwerpunkte bestehen darin, das beabsichtigte Wachstum im Rahmen des kommunalen Anteils am Drittelsziel nachhaltig sicherzustellen und den Immobilienbestand sorgsam zu pflegen. In Zusammenarbeit mit den städtischen Wohnbaustiftungen sollen die Zielgruppen im Sinne der sozialen Durchmischung bewusst adressiert werden und vielfältige Wohnungs- und Nutzungsangebote zur lebenswerten Wohnstadt beitragen. Sowohl beim Bestandserhalt als auch bei der Bestandesentwicklung werden Umwelt und Klima wirksam geschützt und dafür notwendigen Ressourcen nutzbringend eingesetzt.

¹ Strategie LSZ, vom 1. Januar 2021

Einleitung

Liegenschaften Stadt Zürich (LSZ) ist eine Dienstabteilung des Finanzdepartements (FD). LSZ vertritt die Stadt Zürich als Eigentümerin, Investorin und Bewirtschafterin für alle kommunalen, an Dritte vermieteten Bauten. Mit der Verabschiedung der «[Strategie LSZ](#)» am 1. Januar 2021 durch den Vorsteher des Finanzdepartements (FD) wurde die Grundlage für die Erarbeitung der Teilportfoliostrategien LSZ geschaffen.

2.1 Inhalt und Zielsetzung

Die Teilportfoliostrategie befähigt die verantwortlichen Mitarbeitenden, auf den Portfoliozweck ausgerichtete Objektstrategien zu entwickeln und die Liegenschaften zielgerichtet und zweckmässig zu bewirtschaften. Die Teilportfoliostrategie beinhaltet die Zweckbestimmung, die Beschreibung und Strukturierung des Teilportfolios sowie die Formulierung von Handlungsschwerpunkten, strategischen Zielen und Massnahmen.

Dazu werden Kennzahlen (Ziel- und Steuergrössen) eingeführt, anhand derer im Rahmen eines regelmässigen Reportings die Entwicklung des Teilportfolios dokumentiert wird.

2.2 Zuständigkeit, Geltungsbereich und Geltungsdauer

Die Zuständigkeit für die Erarbeitung und Umsetzung der Teilportfoliostrategie «Wohnen & Gewerbe VV» liegt bei LSZ mit Zustimmung des Finanzvorstands. Sie ist für LSZ und ihre Auftragnehmer verbindlich und wird durch den Stadtrat beschlossen.

Basis der vorliegenden Teilportfoliostrategie ist die Vorjahresperiode 2022 bzw. der Datenstand per 3. Quartal 2023. Die Gültigkeitsdauer beträgt fünf Jahre. Die Teilportfoliostrategie wird periodisch auf ihre Aktualität überprüft und, wo erforderlich, an geänderte Rahmenbedingungen, die Legislaturziele des Stadtrats sowie an wirtschaftliche, ökologische, technologische und gesellschaftliche Entwicklungen angepasst.

2.3 Übergeordnete Strategien

Immobilienstrategie Stadt Zürich

Die Teilportfoliostrategie ordnet sich in die Systematik einer gesamtstädtischen Immobiliensicht ein, und ist damit ein Element der städtischen Immobilienstrategie Stadt Zürich (ISZ) unter der Leitung der stadträtlichen Delegation für Immobilien (Delfi).²

Strategie LSZ

In der «[Strategie LSZ](#)» sind sowohl übergeordnete strategische, als auch rechtliche Grundlagen und Richtlinien im Hinblick auf den Auftrag von LSZ abgebildet. Mit neun Immobilienleitsätzen für das Gesamtportfolio LSZ wird der Rahmen für die Entwicklung der Teilportfolios vorgegeben:

Soziale Durchmischung und Partizipation

Unsere Liegenschaften und die Vermietungspolitik leisten einen Beitrag zur sozialen Durchmischung in den Quartieren und in der Stadt. Die bauliche Entwicklung geschieht sozialverträglich und partizipativ.

Nutzbarkeit

Unsere Liegenschaften bieten eine hohe und flexible Nutzungsqualität sowie eine angemessene Dauerhaftigkeit

Wirtschaftlichkeit

Wir führen unsere Dienstabteilung und unser strukturiertes Immobilienportfolio transparent und zweckgebunden nach anerkannten ökonomischen Regeln. Wir setzen unsere Ressourcen dort ein, wo sie – langfristig betrachtet – den grössten Nutzen bringen.

Netto Null

Wir senken den Ressourcenbedarf und den Treibhausgasausstoss unserer Liegenschaften sowohl beim Bau als auch im Betrieb. Wir tragen zur Erreichung der städtischen Klimaziele bei.

Biodiversität und Stadtklima

Wir fördern die Vielfalt von Flora und Fauna in unseren Liegenschaften während der Erstellung und im Betrieb. Damit leisten wir einen Beitrag zum guten Stadtklima.

Gesundheit und Baustoffe

Wir verwenden ökologisch vorbildliche Baustoffe und sorgen für ein gesundes Innenraumklima.

² Die vorliegende Teilportfoliostrategie berücksichtigt die gemäss ISZ relevanten Elemente: Suffizienzfokus (Kap. 2.2 und 4.1), Bestandesübersicht (Kap. 3.2), Herleitung des künftigen Immobilienbedarfs (Kap. 4.2.1) und Massnahmenplanung (Kap. 4.1 bis 4.2).

Suffizienz

Wir reduzieren die baulichen Anforderungen auf das Wesentliche. Die dichte Belegung erfordert eine hohe räumliche Qualität.

Gestaltung und Vernetzung

Unsere Liegenschaften sind identitätsstiftend, offen konzipiert und bieten Begegnungsorte. Mit ihnen schaffen wir architektonische und städtebauliche Qualitäten.

Zukunftsfähigkeit

Wir antizipieren gesellschaftliche Entwicklungen und nehmen sie in unser Handeln auf. Wir sind innovativ im Denken und risikobewusst im Handeln.

Teilportfolioanalyse «Wohnen & Gewerbe VV»

3.1 Teilportfoliozweck

Das Teilportfolio «Wohnen & Gewerbe VV» dient dem Erhalt und Ausbau des Bestandes an gemeinnützigem Wohnraum im städtischen Eigentum im Sinne der wohn- und sozialpolitischen Ziele der Stadt Zürich. Nebst einer sozial durchmischten und attraktiven Wohnstadt für alle Bevölkerungsschichten und Altersgruppen leisten die Liegenschaften durch ergänzende Nutzungen einen Beitrag zur Quartiersversorgung. Bei Erstellung und Betrieb werden über den gesamten Lebenszyklus die umwelt- und energiepolitischen Ziele der Stadt umgesetzt, sofern diese mit dem Ziel der Bereitstellung von günstigem Wohnraum vereinbar sind.

Die Vermietung erfolgt transparent nach gesetzlich festgeschriebenen Regeln³. Der Mietzins berechnet sich nach dem Grundsatz des Kostenmiete-Modells. Teile des Wohnraumangebots werden zusätzlich mit kantonalen und kommunalen Mitteln gefördert.

Die Liegenschaften sind dem Verwaltungsvermögen und dem geschlossenen Buchungskreis 2034 als Eigenwirtschaftsbetrieb zugeteilt.

3.2 Teilportfoliostruktur

Im Gesamtportfolio der LSZ ist das Teilportfolio «Wohnen & Gewerbe VV» mit rund 9'500 Wohnungen und einem Ertrags-Anteil von rund 60% das Bedeutendste. Die Hauptstrukturierung erfolgt durch die historisch bedingte Unterscheidung in städtische Wohnsiedlungen (WS), Einzelwohnliegenschaften (EWL) und Gewerbeliegenschaften im Verwaltungsvermögen.

Objektgruppen

«Wohnsiedlungen» Rund 6900 Wohnungen befinden sich in 59 durch die Stadt Zürich erstellten kommunalen Wohnsiedlungen⁴. Aktuell befinden sich weitere Siedlungen mit rund 1000 zusätzlichen Wohnungen in Planung oder Bau. Wohnsiedlungen sind mit durchschnittlich rund 120 Wohnungen pro Liegenschaft vergleichsweise gross, bestehen häufig aus mehreren Gebäuden oder Gebäudeteilen und bilden somit jeweils eine städtebauliche und architektonische Einheit. Das rechnerische Ausnutzungspotential bei den Wohnsiedlungen beträgt rund 3'000 Wohnungen bzw. rund 50%. Aufgrund der Inventarisierung von 21 städtischen Wohnsiedlungen kann das rechnerische Potential jedoch nicht vollständig realisiert werden und reduziert sich auf maximal rund die Hälfte, also rund 1'500 Wohnungen bzw. rund 25%.

³ Verordnung über die Grundsätze der Vermietung von städtischen Wohnungen (VGW); Verordnung über Grundsätze der Vermietung von stadt-eigenen Gewerberäumen (Gewerbevermietungsverordnung, VGVG)

⁴ Einschliesslich neue kommunale Wohnsiedlung Eichrain, Bezug 2023

«**Einzelwohnliegenschaften VV**» Die Objektgruppe leistet mit rund 2600 Wohnungen in über 500 Wirtschaftseinheiten einen wichtigen Beitrag zur sozialen Durchmischung in allen Zürcher Quartieren. Die Liegenschaften der Objektgruppe weisen durchschnittlich 13 Wohnungen auf. Sie sind somit deutlich kleiner als die Liegenschaften der Objektgruppe «Wohnsiedlung». In der Regel handelt es sich um Einzelobjekte.

«**Gewerbeliegenschaften VV**» Zu der Objektgruppe gehören ca. 350 Mietobjekte in 44 Liegenschaften. Die Liegenschaften der Objektgruppe dienen hauptsächlich der gewerblichen Nutzung mit einem Fokus auf förderungswürdiges Kleingewerbe. Wohnungen haben in dieser Objektgruppe eine untergeordnete Bedeutung.

Teilportfoliostruktur «Wohnen und Gewerbe VV»⁵

	TPF	WS	EWL	Gewerbe ⁶
Wirtschaftseinheiten (WE)	627	59	536	32
Anzahl Gebäude	1 039	344	653	44
Anzahl Mietobjekte	16 049	11 659	4 033	357
./.. davon Anzahl Wohnungen	9 486	6 867	2 574	45

Tabelle 1: Teilportfoliostruktur mit Objektgruppen

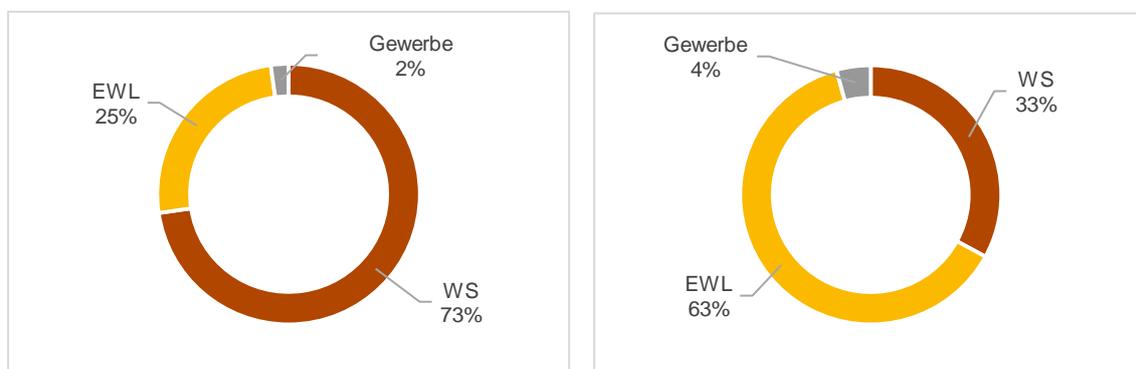


Abbildung 1: Verteilung der Mietobjekte (links) und der Liegenschaften (rechts) nach Objektgruppen

Cluster

Liegenschaften mit vergleichbaren spezifischen Eigenschaften und damit verbundenen Herausforderungen werden in Clustern zusammengefasst, welche spezifische Massnahmen in einzelnen Handlungsfeldern fordern.

«**Altstadt**» Mit 163 Objekten befinden sich rund 25% der Einzelwohnliegenschaften in der Zürcher Altstadt (Kreis 1). Annähernd 20% des Wohnungsbestandes der Altstadt

⁵ Stand 4Q/2023

⁶ Gewerbeliegenschaften

sind damit im städtischen Eigentum. 151 der 163 städtischen Liegenschaften im Kreis 1 wurden vor 1930 erstellt. Die Liegenschaften sind mehrheitlich denkmalgeschützt oder im Inventar der kunst- und kulturhistorischen Schutzobjekte von kommunaler Bedeutung aufgeführt. Zudem befinden sich etwa 35% der Gewerbemietobjekte des Teilportfolios in der Altstadt. Die kalkulierte Kostenmiete wird zu 88% erreicht; dieser Wert liegt unter dem Durchschnitt des Teilportfolios «Wohnen und Gewerbe VV». Diese Abweichung tritt auf, da die Vorgaben zur Kostenmiete gemäss Art. 21 GO zwar als Grundprinzip gelten, Mietzinsanpassungen aber stets gemäss Obligationenrecht (OR) erfolgen müssen. Die Unterdeckung belastet den Eigenwirtschaftsbetrieb insgesamt.

«Inventarisierte Wohnsiedlungen» 21 Wohnsiedlungen mit rund 3'600 Wohnungen sind im Inventar der kunst- und kulturhistorischen Schutzobjekte aufgeführt. Gleichzeitig verfügt dieses Cluster über ein rechnerisches baurechtliches Ausnutzungspotential von rund 1'500 Wohnungen, welches aufgrund der Inventarisierung nicht oder nur sehr schwer (durch Inventar- oder Teilinventarentlassungen) realisiert werden kann.

«Kleinobjekte» Rund 150 Liegenschaften der Objektgruppe EWL verfügen über weniger als 3 Wohnungen. Der Beitrag dieser Objekte zur Erfüllung des Teilportfoliozwecks ist gering. Dem gegenüber stehen relativ hohe finanzielle und personelle Aufwendungen.

«Liegenschaften mit Gewerbeobjekten» Rund 50% der Wirtschaftseinheiten im Teilportfolio «Wohnen und Gewerbe im VV» verfügen über Gewerbemietobjekte. Diese werden objektgruppenübergreifend und je nach Lage differenziert behandelt.

3.3 Einflussgrössen und Herausforderungen

Externe Einflussgrössen⁷

Aufgrund seiner Attraktivität ist Zürich seit Jahren als Wohn- und Arbeitsort beliebt. Dies äussert sich in einer regen Wohnbautätigkeit und stetiger Bevölkerungszunahme seit den 1990er Jahren. Mit der angestrebten Innenverdichtung soll innerhalb des Siedlungskörpers in den nächsten Jahren ausreichend Wohnfläche geschaffen werden, um bis 2050 zusätzlich 80'000 Personen auf Gemeindegebiet Wohnraum zur Verfügung zu stellen. Zu beobachten sind nach wie vor Marktbewegungen hinsichtlich steigender Miet- und Bodenpreise bei fortschreitender Verknappung von Bauland. Der hohe Anlage- und Entwicklungsdruck institutioneller Investoren, Spekulation auf Wertänderungsrendite und allgemeine Renditeoptimierungen führen neben der anhaltend hohen Nachfrage nach Wohnraum zur Verschärfung der Wohnungsknappheit und zu Verdrängungs- und Entmischungsprozessen, insbesondere im tiefen Preissegment. Die Nachfrage nach kostengünstigem Wohnraum übersteigt bei weitem das Angebot und führt in Teilen

⁷ Externe Einflussgrössen sind durch LSZ nicht beeinfluss- oder steuerbar, sie stellen Chancen und Risiken im Hinblick auf die Erreichung des Teilportfolio-Zwecks dar.

Zürichs zu Verdrängungs- und Entmischungsprozessen, denen die Stadt einerseits mit ihrem eigenen Portfolio und andererseits gemeinsam mit gemeinnützigen Wohnbauträgerschaften im Sinne des Drittelziels entgegenwirken soll. Die Wohnbaupolitik der Stadt Zürich ist in der Bevölkerung breit akzeptiert. Vorlagen in diesem Zusammenhang erhalten jeweils grosse Zustimmung von den Stimmberechtigten. Die eingeschränkte Verfügbarkeit von Bauland geht einher mit einer grossen Konkurrenz um Flächen gegenüber privaten Investoren, aber auch im stadtinternen Umgang mit städtischen Landreserven.

Die grössere Sensibilität im Umgang mit zunehmenden Umweltrisiken führt zu einer Ausweitung des Anforderungskatalogs für die Erstellung und den Betrieb städtischer Liegenschaften, der mit dem Primat der Bereitstellung von kostengünstigem Wohnraum in Einklang gebracht werden muss. Neben den zum Vorjahresvergleich erhöhten Kapitalkosten hat die aktuell hohe Bauteuerung über die erhöhten Gebäudeversicherungswerte auch direkten Einfluss auf die Kostenmiete und damit insgesamt auf den Kostendeckungsgrad des Teilportfolios. Diese Mehrbelastung der Haushalte wird durch erhöhte Nebenkosten verschärft.

Interne Einflussfaktoren⁸

Was Grösse und Zustand der Liegenschaften betrifft, ist das historisch gewachsene, heterogene Teilportfolio breit diversifiziert. Dennoch bestehen im Hinblick auf einzelne Aspekte Schwächen, die das Erreichen des Teilportfoliozwecks erschweren. Insbesondere die sehr unterschiedlichen Objektgrössen, der hohe Investitionsbedarf für Wohnsiedlungen aus den 60er bis 80er Jahren, der hohe Anteil inventarisierter Liegenschaften und Bauten, die vor 1930 erstellt wurden und Liegenschaften mit eingeschränktem Entwicklungspotenzial seien an dieser Stelle exemplarisch als Herausforderungen im Umgang mit dem Teilportfolio genannt. Die grosse Anzahl an Kleinobjekten leistet einen vergleichsweise geringen Beitrag zur Erreichung des Teilportfoliozwecks, bei gleichzeitig hohem Ressourcenaufwand. Das Teilportfolio verfügt über relativ grosse rechnerische Ausnutzungsreserven im Bestand, die jedoch aufgrund verschiedener, nur bedingt durch LSZ beeinflussbare Rahmenbedingungen, von Fall zu Fall eingeschränkt werden.

Mit einem Anteil von rund 4.5% am gesamten Mietwohnungsbestand hält die Stadt eine erhebliche Anzahl Wohnungen in eigener Hand und kann damit wohn- und sozialpolitische Ziele direkt umsetzen. Beispielsweise liegt der durchschnittliche Wohnflächenverbrauch im städtischem Wohnportfolio aufgrund der relativ hohen Belegungsdichte mit 32.2 m²/Person deutlich unter dem städtischen Durchschnitt (39.6 m²/Person). Die Bestandesmieten liegen im unteren Quantil der durchschnittlichen Marktmieten. Hierzu trägt auch bei, dass rund 24% der Wohnungen mit kantonalen und kommunalen Mitteln subventioniert werden. Tiefe Landwerte ermöglichen die Sicherstellung moderater Mieten auch bei Erneuerungen. Die Anwendung der Vermietungsverordnung (VGV) sorgt

⁸ Interne Einflussgrössen sind durch LSZ grundsätzlich beeinfluss- oder steuerbar, sie stellen Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Erreichung des Teilportfolio-Zwecks dar.

für einen transparenten Vermietungsprozess und stellt sicher, dass jene Bevölkerungsgruppen von den tiefen Mieten in städtischen Wohnungen profitieren, die mit ihren Möglichkeiten auf dem Wohnungsmarkt deutlich benachteiligt sind. Über das gesamte Teilportfolio wird die kalkulatorische Kostenmiete erreicht.

Teilportfoliostrategie

4.1 Sechs Handlungsschwerpunkte

Auf folgende Schwerpunkte wird sowohl bei der Entwicklung als auch in der Bewirtschaftung des Teilportfolios fokussiert:

Wachstum nachhaltig anstreben

Um einen substanziellen Beitrag zur Erreichung des Drittelsziel in der wachsenden Stadt zu leisten, muss das Teilportfolio deutlich wachsen. Angestrebt wird die Erhöhung des städtischen Anteils am Mietwohnungsbestand von 4.4 %⁹ 2020 auf 5.3 % bis 2040, was rund 3'000 zusätzlichen Wohnungen gegenüber 2020 bzw. einem Wohnungszuwachs von durchschnittlich rund 150 Wohnungen pro Jahr entspricht. Dies soll sowohl durch eine Fortführung der bereits laufenden baulichen Entwicklung des Teilportfolios mittels Erstellung neuer und die Nachverdichtung bestehender Wohnsiedlungen (rund zwei Drittel des Wachstumsziels), als auch durch die gezielte Akquisition von strategiekonformen Wohnliegenschaften (rund ein Drittel des Wachstumsziels) erreicht werden. Vorhandene Reserven im Bestand werden sozialverträglich und unter Abwägung ökologischer Vorgaben genutzt. Auf städtischem Land, das Wohnzonen gemäss Bau- und Zonenordnung (BZO) zugeordnet ist, werden neue städtische Wohnsiedlungen erstellt. Um die effiziente Nutzung von städtischen Landreserven sicher zu stellen, werden – sofern ökonomisch und nutzungsbedingt sinnvoll umsetzbar – in Zusammenarbeit mit städtischen Partnern Mehrfachnutzungen angestrebt.

Bestand sorgsam pflegen

Der Erhalt und eine sorgsame Bewirtschaftung des Bestands zählen zu den Kernaufgaben von LSZ. Instandhaltungs- und Unterhaltmassnahmen ermöglichen eine grosse Zeitspanne («Lebenszyklus») zwischen umfassenden Gesamtinstandsetzungen und sichern damit den Erhalt kostengünstigen Wohnraums. Mit zweckmässigen Unterhalts- und Bewirtschaftungskonzepten sowie stetigen Unterhaltmassnahmen wird die Gebrauchstauglichkeit trotz der langen Nutzungsdauer garantiert.

Zielgruppen bewusst adressieren

LSZ kennt die Ansprüche der Nutzenden und erstellt und bewirtschaftet Wohnraum, der den Bedürfnissen und finanziellen Möglichkeiten der Zielgruppen entspricht. Mit der Umsetzung von Erst- und Wiedervermietungskonzepten wird ein Beitrag für die soziale Durchmischung in den Quartieren erreicht und Entmischungstendenzen entgegengewirkt. In Zusammenarbeit mit städtischen Stiftungen und Dritten werden vulnerable Bevölkerungsschichten, wie beispielsweise ältere Menschen, Personen in Ausbildung oder kinderreiche Familien und Alleinerziehende, bei der Vermietung gezielt berücksichtigt. Die Vermietung von geeigneten Wohnungen aus dem Teilportfolio für ältere Menschen leistet einen Beitrag zu Umsetzung der Ziele der städtischen Altersstrategie. Zudem ist

⁹ Mietwohnungsbestand Stadt Zürich 2020: 210'348 (SSZ), Prognose Mietwohnungen 2040: 230'200.

die sachgerechte Umsetzung der städtischen Vermietungsverordnung eine zentrale und fortwährende Aufgabe.

Zur attraktiven Wohnstadt beitragen

Ein vielfältiges Wohnungs- und Nutzungsangebot insbesondere in städtischen Wohnsiedlungen schafft einen Mehrwert für die Quartiere und stärkt die im kommunalen Richtplan definierten Quartierzentren. Nebst der Sicherstellung einer fussläufigen Nahversorgung wird gemäss den städtischen [Grundsätzen der Gewerbevermietung](#) insbesondere förderungswürdiges Gewerbe berücksichtigt. Hierfür wird besonders günstiger Gewerberaum erhalten und erstellt.

Umwelt und Klima wirksam schützen

Die Stadt will nicht nur kostengünstigen Wohnraum bereitstellen, sondern auch den wachsenden Klimarisiken Rechnung tragen. Städtische Fachplanungen und –strategien werden unter Berücksichtigung teilportfoliospezifischer Aspekte im Bestand und bei baulichen Entwicklungen umgesetzt. Die Grundlage dazu bilden teilportfolioübergreifende LSZ-Umsetzungsstrategien.

Ressourcen nutzbringend einsetzen

Die Wirtschaftlichkeit des Teilportfolios im Eigenwirtschaftsbetrieb wird bei optimaler Zweckerfüllung durch konsequente Anwendung des Kostenmiete-Prinzips in der Vermietung sichergestellt. Eine konsequente Kostendisziplin beim baulichen Unterhalt und in der Bestandesentwicklung führt zusammen mit einer disziplinierten Erneuerungs- und Investitionsplanung zu einem hohen Kostendeckungsgrad. Die vorhandenen Ressourcen werden dort eingesetzt, wo sie den grössten Nutzen stiften. Zur Vermeidung zweckfremder Ressourcenallokation wird das historisch gewachsene Teilportfolio überprüft und nach Möglichkeit um Objekte bereinigt, die nicht der Zweckerfüllung dienen.

4.2 Strategische Ziele und Massnahmen

4.2.1 Wachstum nachhaltig anstreben

Ziele

Massnahmen

Der städtische Anteil am Mietwohnungsbestand wird erhöht.

Bauliche Verdichtung im Bestand

Vorhandene Ausnutzungsreserven im Bestand werden im Zuge von Erneuerungen optimal genutzt.

Nachverdichtung bei inventarisierten Siedlungen

Bei denkmalpflegerisch inventarisierten Siedlungen mit rechnerischen Ausnutzungsreserven wird eine Nachverdichtung im Zuge von Erneuerungsmassnahmen angestrebt.

Neubau städtischer Wohnsiedlungen

Auf städtischem Land, das Wohnzonen gemäss BZO zugeordnet ist, werden neue städtische Wohnsiedlung erstellt. Um die effiziente Nutzung der städtischer Landreserven sicher zu stellen, werden, sofern ökonomisch und nutzungsbedingt sinnvoll umsetzbar, in Zusammenarbeit mit städtischen Partnern Mehrfachnutzungen angestrebt.

Umnutzung zu Wohnraum

Liegenschaften, für deren ursprüngliche Nutzung in absehbarer Zeit kein Bedarf besteht, werden bei Eignung zu Wohnzwecken umgenutzt.

Erwerb von Land

Die Akquisition von Land, auf dem kommunale Wohnsiedlungen erstellt werden, wird intensiviert.

Erwerb von Wohnliegenschaften

Die aktive Akquisition von grösseren Wohnliegenschaften zum Zwecke der Überführung in das Teilportfolio Wohnen & Gewerbe in allen Quartieren wird intensiviert.

Die Verteilung der städtischen Wohnungen ist in allen Quartieren ausgewogen.

Entwicklungsfokus auf Stadtkreise mit tiefem Anteil städtischer Wohnungen

Das angestrebte Wachstum soll mittels gezielter Akquisition und Innenverdichtung insbesondere in Quartieren stattfinden, in denen es heute vergleichsweise wenige städtische Wohnungen gibt.

Die Entwicklung des Teilportfolios erfolgt sozialverträglich.

Schutz von vulnerablen Personengruppen bei eigenen Entwicklungen

Bei baulichen Entwicklungen im unbewohnten Zustand werden den Mietenden gemäss den Vergabegrundsätzen städtischen Mietreglements Ersatzangebote unterbreitet und Mietende fallweise beim Wohnungswechsel unterstützt.

Ziele	Massnahmen
Günstiger Wohnraum wird erstellt.	Erstellungs- und Instandsetzungskosten gemäss Kostenzieldefinition Die Sicherung von günstigem Wohnraum definiert das Kostenziel bei Bauvorhaben. Widersprüchlichkeiten zu gesamtstädtischen Zielsetzungen sollen aufgezeigt und abgewogen werden.
	Suffizienz und Lebenszyklus Es wird ein zweckmässiger Ausbaustandard umgesetzt der einen langen Lebenszyklus und damit den Erhalt tiefer Mietzinse gewährleistet.
	Innovation fördern Zukunftsweisende Ansätze für die Erstellung von Wohnraum werden dann verfolgt, wenn sie kostengünstig umgesetzt werden können.
	Gezielte Vergünstigung durch Subventionen Ein angemessener Anteil der Wohnungen in städtischen WS wird mit kantonalen und städtischen Mitteln subventioniert.

4.2.2 Bestand sorgsam pflegen

Ziele	Massnahmen
Ein sicherer und gebrauchstauglicher Zustand des Bestands wird gewährleistet.	Priorisierung Instandsetzungsvorhaben werden konsequent nach dem Gebäudezustand priorisiert.
	Verpflichtung zum Bestandesehalt Es wird stetig in den laufenden Unterhalt der Liegenschaften investiert.
	Strategiekonforme Bewirtschaftung Die Bewirtschaftung orientiert sich an der jeweiligen Normstrategie der Liegenschaft.
Das vorhandene Belegungspotential wird ausgenutzt.	Hohe Nutzungsdichte Das Mietreglement¹⁰ wird bezüglich Belegungsdichte konsequent umgesetzt.
Die tiefen Mieten im Bestand werden sichergestellt.	Verlängerte Lebenszyklen städtischer Liegenschaften. Instandhaltungs- und Unterhaltsmassnahmen sollen eine grosse Zeitspanne zwischen umfassenden Gesamtinstandsetzungen ermöglichen. Betriebs- und Unterhaltskonzepte sind dahingehend auszurichten.
	Verzicht auf wertvermehrnde Investitionen Zwischen den zyklischen Instandsetzungen werden wertvermehrnde Investitionen nach Möglichkeit vermieden.

¹⁰ Mietreglement: Reglement über die Vermietung von städtischen Wohnungen, AS 846.101, vom 6. März 2019

Ziele	Massnahmen
Die Bewirtschaftung erfolgt mieternah.	Digitalisierung Die Organisation und Instrumente der Bewirtschaftung werden konsequent weiterentwickelt und die Prozesse digitalisiert.

4.2.3 Zielgruppen bewusst adressieren

Ziele	Massnahmen
Wohnraum und Wohnumfeld entsprechen den Bedürfnissen der Zielgruppen.	Raumanforderungen LSZ Auf Grundlage der Nutzendenbedürfnisse werden Anforderungen an die Erstellung, Instandsetzung und -haltung definiert.

Die soziale Durchmischung in städtischen Wohnsiedlungen ist ausgewogen und ein Anteil älterer Bewohnender ist sichergestellt.	Hohe Nutzungsdichte Das Mietreglement wird bezüglich Belegungsdichte konsequent umgesetzt.
	Erst- und Wiedervermietungskonzepte bei Wohnsiedlungen Im Zuge von Erst- und Wiedervermietungen von Wohnsiedlungen wird die angestrebte soziale Durchmischung mittels Vermietungskonzepten sichergestellt.

Wohnraumangebot für ältere Bewohnende Die besonderen Bedürfnisse der Benutzendengruppe 65+ werden in Bauprojekten und bei Erst- und Wiedervermietungen berücksichtigt. ¹¹
--

Stabile Nachbarschaften werden gepflegt und gefördert.	Siedlungsmanagement Bewohner, insbesondere grösserer Wohnsiedlungen, werden aktiviert und partizipativ eingebunden. Siedlungsvereine werden gefördert und unterstützt.
---	--

Etappierte Erneuerung Gesamtinstandsetzungen von Wohnsiedlungen werden etappiert umgesetzt, um Bewohnenden den Verbleib in der Siedlung zu ermöglichen.

Raum für Gemeinschaft Ergänzende Raumangebote ermöglichen nachbarschaftliches Wohnen in den Wohnsiedlungen.

¹¹ Vgl. Stadt Zürich, Altersstrategie 2035

4.2.4 Zur attraktiven Wohnstadt beitragen

Ziele	Massnahmen
<p>Ein diverses Nutzungsangebot schafft Mehrwerte für das Quartier dar und unterstützt den gesellschaftlichen Zusammenhalt.</p>	<p>Stärkung der Quartierzentren Die Sockelbereiche städtischer Liegenschaften werden mit Fokus auf die Umsetzung der Ziele des kommunalen Richtplans bezüglich Nutzung und Angebote vielfältig gestaltet.</p>
	<p>Förderungswürdiges Gewerbe Mietobjekte, die sich für förderungswürdiges Gewerbe eignen, werden im Sinne der Gewerbevermietungsverordnung LSZ (VGVG) erstellt und bewirtschaftet.</p>
	<p>Kooperation und Kollaboration Die soziale und Nutzungsdurchmischung wird dank der Expertise städtischer und stadtnaher Partner (bspw. AOZ, JUWO) sichergestellt. Bei der Konzeption von Wohnsiedlungen wird ein ganzheitlicher Ansatz verfolgt, der über die reine Bereitstellung von Wohnraum hinausgeht und somit einen Mehrwert für das Quartier darstellt.</p>

4.2.5 Umwelt und Klima wirksam schonen

Ziele	Massnahmen ¹²
<p>Städtische Fachplanungen und -strategien werden dort umgesetzt, wo sie die grösste Wirkung erzielen</p> <p>Umsetzung «Netto-Null»</p>	<p>Gesundes städtisches Umfeld Wohn- und Gewerbeflächen in den Quartieren mit diversem Nutzungsangebot dienen dem gesellschaftlichen Zusammenhalt und fördern den sozialen Austausch.</p>
	<p>Vernetzte Stadtnatur Die Umgebung wird nach biodiversen Kriterien bewirtschaftet und Massnahmen zur Begrünung und Hitzeminderung im Bestand und im Zuge von Bauvorhaben werden umgesetzt. Vernetzungsprojekte werden berücksichtigt.</p>
	<p>Intelligente Ressourcennutzung Bei Bauvorhaben sowie in der Bewirtschaftung und Vermietung werden technologische, wirtschaftliche und soziale Massnahmen zur intelligenten Ressourcennutzung berücksichtigt (z.B. Kreislaufwirtschaft, Zwischennutzungen, Umnutzungen, Instandsetzungen im bewohnten Zustand, Rochadewohnungen, usw.).</p>
	<p>Klimaneutrale Stadt Sämtliche Liegenschaften werden bis 2035 gemäss städtischem Absenkepfad dekarbonisiert und das PV-Potenzial wird genutzt (Senkung direkter Emissionen).</p> <p>Die Gesamtenergiebilanz (Graue Energie und Betriebsenergie) wird als wichtige Grundlage bei der Erarbeitung der Objektstrategien berücksichtigt (Senkung indirekte Emissionen).</p>

¹² Kategorisierung gemäss städtischer [Umweltstrategie](#)

4.2.6 Ressourcen nutzbringend einsetzen

Ziele	Massnahmen
Die langfristige Wirtschaftlichkeit des Teilportfolios wird sichergestellt.	Erreichung der kalkulatorischen Kostenmiete Die Erreichung der Soll-Miete nach dem Kostenmiete-Modell wird regelmässig überprüft, und die Mieten werden innerhalb der mietrechtlichen Rahmenbedingungen angepasst.
	Bildung von ausreichenden Rückstellungen Der langfristige Bestandserhalt wird durch die Bildung von ausreichenden Rückstellungen sichergestellt.
	Lebenszyklusbetrachtung Gesamtportfolio Eine Investitionsplanung über das Gesamtportfolio gewährleistet eine vorausschauende Ressourcenplanung bei LSZ und ihren Partnerinnen.
Die Mittel werden zweckmässig eingesetzt.	Portfoliobereinigung Kleinobjekte Für Liegenschaften, die als Kleinobjekte nicht dem Portfoliozweck entsprechen, wird eine Umwidmungs- und Devestitionsstrategie erarbeitet.
	Portfoliobereinigung von Objekten zur Erfüllung allgemeiner öffentlicher Interessen Liegenschaften, die wegen denkmalpflegerischer Auflagen oder anderer öffentlicher Interessen langfristig nicht kostendeckend betrieben werden können, werden dem Teilportfolio Liegenschaften im Verwaltungsvermögen zugeordnet.

Kennzahlen und Steuergrößen

Kennzahlen Teilportfolio Wohnen und Gewerbe VV¹³

Finanzen	[Mio. CHF]	Wirtschaftseinheiten (WE)	[Anz.]	Mietobjekte	[Anz.]
Anschaffungswert	2 251	WS ¹⁴	59	Wohnungen	9 486
GVZ-Wert	3 346	EWL	536	Gewerbe	1 660
Einnahmen ¹⁵	142	Gewerbe	32	Parkierung	4 903
		Total	627	Total	16 049

Wachstumsstrategie

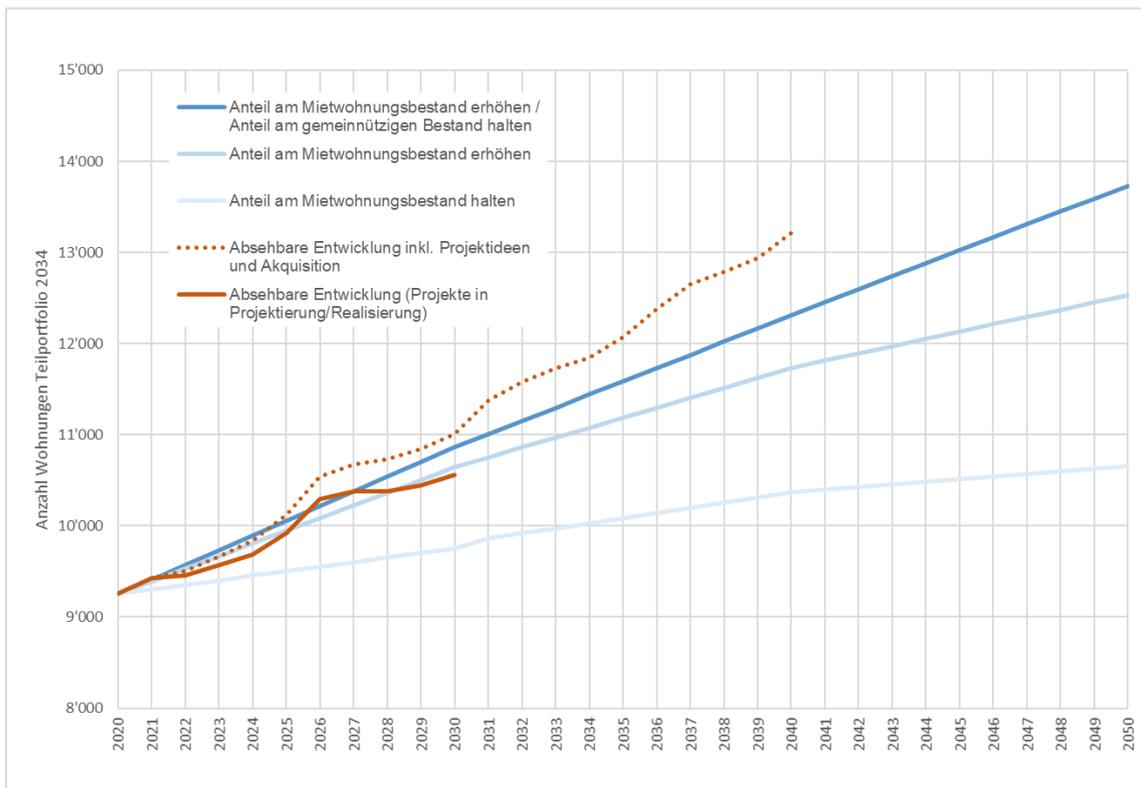


Abbildung 2 Entwicklungsszenarien des Wohnungsbestandes TPF Wohnen & Gewerbe VV

¹³ Stand 4. Quartal 2023

¹⁴ Einschliesslich neue kommunale Wohnsiedlung Eichrain, Bezug 2023

¹⁵ Brutto-Einnahmen aus Vermietung Wohnen, Gewerbe, Parkierung pro Jahr, Stand 2022

Mess- und Steuergrössen aus strategischen Zielen und Massnahmen¹⁶

Handlungsschwerpunkt	Strategisches Ziel	Kennzahl	Ist	Soll Zielgrösse
Wachstum nachhaltig anstreben	Erhöhung des Mietwohnungsbestands	Anzahl Wohnungen Wachstumsziel	9 252 (2020)	12 300 (2040)
	günstigen Wohnraum erstellen	Mietzins in Relation zum Mietmarkt	< 10% Quantil	< 25% Quantil
Bestand sorgsam pflegen	Gebrauchstauglichkeit gewährleisten	Ø Zustandswert	0.74	> 0.70
		Erneuerungsquote	0.82%	1.00%
	Belegungspotential ausnützen	Ø Wohnflächenverbrauch Wohnsiedlungen	32.2 m ² /Person	< 30.0 m ² /Person
		Anzahl Personen in Wohnungen	21'900 (2020)	31'245 (2040)
		Ø Wohnungsgrösse	76.2 m²	76.2 m²
	Sicherstellung tiefer Mietzinse	Ø Mietzins Wohnen	168 Fr./m ² /Jahr	< 260 ¹⁷ Fr./m ² /Jahr
Subventionsanteil in WS		30.9%	> 33%	
Zielgruppen adressieren	Bedürfnisgerechtes Wohnen	Zufriedenheitswert	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
	ausgewogene soziale Durchmischung	Altersgruppe 65+	13.3%	> 14%
	Vermietungsbedingungen umsetzen ¹⁸	VGv: Belegung	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
		VGv: Einkommen	<i>n.a.</i>	<i>n.a.</i>
	Schaffung stabiler Nachbarschaften	Fluktuationsrate ¹⁹ Verweildauer	7,3 % 13.7 Jahre	< 14,1 % > 7 Jahre

¹⁶ Vgl. Kap. 4.1. und 4.2. (*n.a.* = *not available*; Kennzahl noch nicht verfügbar; bzw. in Erarbeitung)

¹⁷ Quelle: wüestpartner «Immo-Monitoring 2024/1» Herbstausgabe, S, 171, 10%-Quantil Stadt Zürich

¹⁸ Reporting erst ab Jahresperiode 2024 vorgesehen

¹⁹ Fluktuationsrate nach [Eigentumsgruppe](#) Private / Stadt und Wohnbaugenossenschaften (Ist-Grösse)

Handlungsschwerpunkt	Strategisches Ziel	Kennzahl	Ist	Soll Zielgrösse
attraktive Wohnstadt	Diverses Nutzungsangebot	Ø Flächenanteil Nicht-Wohnen	13%	> 15%
		Gewerbemietfläche in m ²	105'000m ² (2022)	> 123'000m ² (2040)
		Ø Mietzins Gewerbe	150 Fr./m ² /Jahr	< 200 ²⁰ Fr./m ² /Jahr
Umwelt und Klima wirk- sam schonen	Gesundes städtisches Umfeld	Baumkronendeckungsgrad	n.a.	25% 2050
		Anteil unversiegelte Fläche	53.2%	n.a.
	Vernetzte Stadtnatur	Anteil biodiverse Umgebung	14.3%	15.0%
	Intelligente Ressourcennutzung	Wasserverbrauch pro m ²	n.a.	n.a.
	Klimaneutrale Stadt	Anteil erneuerbare Energieerzeugung	18% (2021)	100% (2035)
		Leistung PV-Anlagen	n.a.	n.a.
Ressourcen nutzbringend einsetzen	langfristige Wirtschaftlichkeit sicherstellen	Kostenmiete Erfüllungsgrad	97% (2022)	100%
		Zweckgebundenes EK ²¹ , %-Anteil GVZ	36% (2022)	>30%

Tabelle 2: Messgrößen aus strategischen Zielen und Massnahmen

²⁰ Quelle: wüestpartner «Immo-Monitoring 2024/1» Herbstausgabe, S, 187, 10%-Quantil Stadt Zürich

²¹ Zweckgebundenes Eigenkapital: Liegenschaftenfonds und Spezialfinanzierung

Glossar

AOZ	Asyl-Organisation Zürich
BZO	Bau- und Zonenordnung der Stadt Zürich
EK	Eigenkapital
EWL	Einzelwohnliegenschaft
FV	Finanzvermögen
GO	Gemeindeordnung der Stadt Zürich
GVZ	Gebäudeversicherung Kanton Zürich
JUWO	Jugendwohnnetz
MO	Mietobjekt
PP	Parkplatz
OR	Obligationenrecht, Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (5. Teil: Obligationenrecht), SR 220
Stratus-Wert	Zustandswert in CHF im Verhältnis zum Gebäudeversicherungswert CHF
TPF	Teilportfolio
TPFS	Teilportfoliostrategie
VGW	Verordnung über die Grundsätze der Vermietung von städtischen Wohnungen
VGVG	Verordnung über Grundsätze der Vermietung von stadteigenen Gewerbe-räumen, Gewerbevermietungsverordnung
VV	Verwaltungsvermögen
WBF	Wohnbauförderung
WE	Wirtschaftseinheit
WS	Kommunale Wohnsiedlung

Stadt Zürich
Finanzdepartement
Liegenschaften
Morgartenstrasse 29
8004 Zürich
T+ 41 44 412 53 53
stadt-zuerich.ch/liegenschaften